Societe
des alcools
du Quebec

RAPPORT ANNUEL 1987-1988

Montréal, le 17 juin 1988

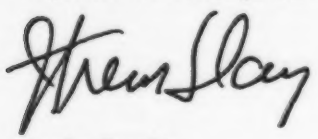
Monsieur Daniel Johnson
Ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec

Monsieur le Ministre,

Il me fait plaisir de vous soumettre le rapport annuel 1987-1988 de la Société des alcools du Québec, dans lequel nous présentons l'état des finances ainsi qu'un résumé des activités de l'entreprise, pour l'exercice financier qui prenait fin le 26 mars 1988.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération distinguée.

Le président-directeur général



Jocelyn Tremblay

Profil de l'entreprise

La Société des alcools du Québec est une société publique dont le mandat consiste, essentiellement, à importer, mettre en bouteilles, distribuer et vendre, en exclusivité, des boissons alcooliques sur tout le territoire du Québec.

Ce commerce des boissons alcooliques s'effectue par un réseau de 355 succursales, par les épiceries et les dépanneurs du Québec autorisés par la Société à vendre des vins et des cidres désignés et, depuis quelques années, par des agences situées dans des régions non desservies par le réseau de succursales de la Société.

La Société des alcools du Québec commercialise plus de 3 300 produits provenant de 55 différents pays. Elle compte 2 241 employés réguliers et a réalisé, en 1987-1988, un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars.

Sommaire

p. 5 Faits saillants

p. 7 Message du président du Conseil d'administration

p. 8 Message du président-directeur général

Bilan des activités

p. 10 Des produits de qualité
p. 12 Un personnel de qualité
p. 16 Une gestion de qualité
p. 20 Des services de qualité

p. 22 Revue financière

p. 27 Rapport des vérificateurs

p. 36 Le conseil d'administration et la direction

Faits saillants

Ventes totales	**83-84**	**84-85**	**85-86**	**86-87**	**87-88**
Ventes nettes (en millions de dollars)	838,5	882,9	935,7	948,4	**1 007,7**
Variation en millions de dollars	57,8	44,4	52,8	12,7	**59,3**
Variation en pourcentage	7,4	5,3	6,0	1,4	**6,3**
Ventes totales (en millions de litres)	92,3	95,0	98,7	95,3	**102,4**
Variation en pourcentage	2,4	2,9	3,9	-3,4	**7,5**
Ventes de spiritueux*					
Ventes totales (en millions de dollars)	442,2	446,1	450,8	449,2	**454,2**
Variation en pourcentage	3,2	0,9	1,0	-0,3	**1,1**
Ventes totales (en millions de litres)	26,8	25,6	23,9	21,7	**21,9**
Variation en pourcentage	-3,9	-4,5	-6,6	-9,2	**0,9**
* (Incluant les ventes de coolers à base de spiritueux)					
Ventes de vins et autres*					
Ventes totales (en millions de dollars)	396,3	436,8	484,9	499,2	**553,5**
Variation en pourcentage	12,5	10,2	11,0	2,9	**10,9**
Ventes totales (en millions de litres)	65,5	69,4	74,8	73,6	**80,5**
Variation en pourcentage	5,3	5,9	7,8	-1,6	**9,4**
*(Bières, cidres et coolers à base de vins et cidres)					
Dépenses de fonctionnement					
Dépenses de fonctionnement (en millions de dollars)	143,7	149,1	157,1	160,5	**169,4**
Pourcentage des dépenses sur les ventes nettes	17,1	16,9	16,8	16,9	**16,8**
Bénéfice net					
Bénéfice net (en millions de dollars)	321,8	340,5	356,8	360,7	**370,1**
Pourcentage de bénéfice net sur les ventes nettes	38,4	38,6	38,1	38,0	**36,7**
Variation du bénéfice net en pourcentage	12,2	5,8	4,8	1,1	**2,6**
Autres données					
Nombre de succursales	361	361	359	353	**355**
Nombre d'employés réguliers	2 459	2 389	2 167	2 227	**2 241**
Nombre de produits de tous formats	2 401	2 684	2 960	3 166	**3 360**

Les grandes orientations qui balisent l'activité de l'entreprise sont définies par les membres du conseil d'administration: (de gauche à droite) Carole Tremblay, Pierrette Roussin, Denise Bilodeau, secrétaire administrative, Jean-Marc Baronet, Jocelyn Tremblay, président-directeur général, José P. Dorais, Alain Cousineau, président du conseil d'administration, Daniel Lamonde, Luigi Liberatore et Guy Bonenfant.

Message du président du conseil d'administration

Pour la Société des alcools du Québec, l'exercice financier 1987-1988 a marqué un jalon important dans l'évolution de l'entreprise. En effet, l'année qui vient de se terminer se caractérise par l'intensification des efforts de rationalisation au niveau de son action commerciale. Cette démarche visait l'atteinte d'un double but: accroître l'efficacité des composantes de la commercialisation et mieux ajuster les décisions s'y rapportant aux impératifs du marché de même qu'à l'évolution des besoins des diverses clientèles.

Ces efforts de rationalisation étaient certes requis dans un contexte marqué par la conclusion d'un accord, en voie de ratification, de libéralisation des échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis et par le contentieux du Gatt à l'égard des pratiques commerciales canadiennes en matière de boissons alcooliques.

Mais ces efforts étaient surtout dictés par un double impératif: celui de la performance économique et celui de l'efficience du système de production et de distribution des boissons alcooliques.

C'est en considération de ces objectifs que la Société des alcools du Québec a entrepris une révision de son réseau de distribution, une rationalisation de la gamme des produits inscrits à son répertoire régulier, la modification des règles d'inscription des nouveaux produits et de celles prescrivant le maintien des produits existants de même que l'abolition des banques de référencements.

Les bénéfices escomptés de cette rationalisation commenceront à se faire sentir au cours de l'exercice qui s'amorce et devraient se manifester pleinement à moyen terme.

Afin d'être en mesure de relever les défis que l'avenir lui tend, la Société des alcools du Québec devra poursuivre ses efforts pour maximiser sa performance commerciale en préconisant des initiatives nouvelles. Par exemple, la dissociation de la fiscalité à l'intérieur des opérations de la Société aurait pour effet d'assujettir ces dernières aux exigences de la rentabilité commerciale. Ainsi, la Société des alcools du Québec serait en mesure de dynamiser sa gestion dans une situation comparable à celle de toute autre entreprise commerciale.

En terminant, je tiens à souligner la volonté de la Société des alcools du Québec de coordonner son action commerciale, fiscale, économique et sociale selon des principes fondamentaux de qualité de service à la clientèle. Cette philosophie de gestion me semble garante d'une efficacité administrative adaptée à l'évolution et aux mutations que connaissent les marchés tant intérieurs qu'internationaux.

Le président du conseil d'administration

Alain Cousineau

Message du président-directeur général

La dernière année financière a été marquée par la mise en place d'une série de mesures visant à améliorer les performances de l'entreprise à moyen et à long terme. Avec une nouvelle philosophie de gestion centrée sur la primauté du client, nous avons mis l'accent sur la formation des ressources humaines de façon à changer progressivement le style de gestion et à améliorer à la fois les relations de travail aussi bien que les relations avec la clientèle.

Par ailleurs, pour maintenir la part de dividende du gouvernement du Québec, sans avoir à augmenter les taux de majoration de nos produits, nous avons entrepris en 1987-1988 un vaste programme de rationalisation qui touche notre politique de mise en marché, le développement de notre réseau de succursales et nos techniques de préparation des commandes et de distribution. Ce programme de rationalisation permettra d'améliorer encore la rentabilité de notre entreprise au cours de la prochaine année financière.

Le changement le plus important touche notre politique de mise en marché. Nos analyses qualitatives du réseau des succursales nous ont permis de mieux identifier le profil de vente de nos produits et, du même coup, de mieux cibler les exigences des marchés régionaux.

Dans le but de rationaliser notre gamme de produits, nous avons établi une nouvelle politique de ventes minimales basée sur le chiffre d'affaires.

Nous avons aussi ajouté une nouvelle dimension à notre politique de référencement des produits en permettant à nos fournisseurs, à l'intérieur de règles établies, d'ajouter de nouveaux produits à notre répertoire en autant qu'ils assument les risques financiers liés à l'introduction et à la commercialisation.

Parallèlement, nous avons éliminé la "banque de référencements" dont bénéficiaient les producteurs québécois, mais qui, en plus de pénaliser les coûts d'exploitation de l'entreprise, étaient en contradiction avec les accords du GATT et ceux du libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

Une autre nouvelle orientation, tout aussi importante, touche notre réseau de succursales. Nous avons développé un programme destiné à mieux contrôler, et même à réduire, les dépenses reliées à nos espaces locatifs. Essentiellement, ce programme vise à développer un réseau de grandes, moyennes et petites succursales mieux adaptées aux besoins des consommateurs. Nous avons également complété, en 1987-1988, notre programme d'implantation d'agences qui desservent les localités plus éloignées; nous en sommes actuellement à 117 agences réparties sur tout le territoire du Québec, ce qui semble, pour l'instant, répondre aux besoins de toutes nos clientèles.

Les contributions aux gouvernements

En 1987-1988, nous avons commencé à faire valoir l'importance des contributions financières de la Société des alcools du Québec aux deux niveaux de gouvernement. Dans nos rencontres avec les représentants du milieu des affaires, dans nos conférences à diverses tribunes, dans nos réunions avec nos employés, nous avons expliqué ce choix social qu'a fait le Québec, il y a déjà plus de 65 ans, de financer une part de ses programmes sociaux à partir de taxes prélevées sur les vins et les spiritueux. Nous avons insisté sur le fait que ces taxes prélevées sur nos produits font bénéficier, en fin de compte et à divers titres, à tous les Québécois. Nous avons admis, avec tous nos interlocuteurs que les prix des vins et des spiritueux au Québec sont élevés, mais nous avons voulu, en même temps, expliquer à quoi servaient ces taxes et ces majorations appliquées à nos produits.

Ainsi, en 1987-1988, les ventes d'un peu plus d'un milliard de dollars réalisées par la Société des alcools du Québec ont généré des revenus de quelque 658 millions de dollars versés aux deux niveaux de gouvernement, soit près de 463 millions de dollars au gouvernement du Québec et environ 195 millions de dollars au gouvernement du Canada, ces montants représentant les diverses majorations, taxes, droits et impôts.

Les résultats d'exploitation

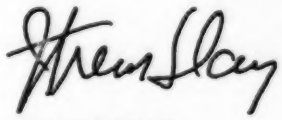
En 1987-1988, nous avons réussi une première dans l'histoire de notre entreprise. En effet, nos ventes ont dépassé le cap du milliard de dollars, atteignant 1 007 700 000$. Ce résultat représente une croissance de 6,3% sur les ventes réalisées en 1986-1987.

Cette performance a été atteinte, en grande partie, grâce à une augmentation de notre activité de ventes, puisque les prix de nos produits sont demeurés relativement stables en 1987-1988. En fait, les ventes de vins, en volume, ont augmenté de 7,4%, pour atteindre un nouveau sommet de 72,6 millions de litres. Et, fait encore plus significatif, les ventes de spiritueux, dont les volumes chutaient régulièrement depuis une dizaine d'années, sont demeurées stables et montrent même une très légère augmentation par rapport à l'an dernier.

Ces ventes ont permis de dégager un bénéfice net de 370,1 millions de dollars. C'est 9,4 millions de dollars de plus que l'an dernier, mais pourtant ce bénéfice net de 370,1 millions de dollars ne représente que 36,7% des ventes totales de l'entreprise, à comparer à 38% en 1986-1987. Cette situation reflète la décision de la Société des alcools du Québec d'absorber les hausses de prix des fournisseurs afin d'en minimiser l'impact au niveau des consommateurs.

En définitive, l'année financière 1987-1988 a été très satisfaisante et nous sommes conscients que ces excellents résultats ont été atteints grâce à la collaboration de tous les employés. En effet, nous avons, comme équipe, les ressources pour réagir à l'évolution de notre commerce et pour répondre aux attentes de la clientèle. Nos employés ont démontré, tout au long de l'exercice financier, une créativité centrée sur la qualité du service à la clientèle. L'étendue du territoire desservi, la diversité des clientèles et l'éventail très large de produits offerts représentent pour nos ressources humaines autant de défis à la mesure de leur compétence.

Le président-directeur général



Jocelyn Tremblay

Bilan des activités
Des produits de qualité

L'objectif premier de la Société des alcools du Québec a toujours été de garantir aux Québécois la qualité des produits qu'ils consomment. Pour ce faire, elle dispose d'un laboratoire ultramoderne ayant une expertise de plus de 65 ans dans le domaine des boissons alcooliques.

Pour chacun des produits réceptionnés à la caisse, des analyses sont effectuées à partir d'échantillons prélevés à leur arrivage tandis que pour les produits importés en vrac, la qualité de ces derniers est contrôlée à toutes les étapes du processus de l'entreposage et de la mise en bouteilles: réception, entreposage en cuves, filtration, mise en bouteilles, produit fini.

En 1987-1988, plus de 31 500 échantillons de vins et de spiritueux ont ainsi été analysés par nos spécialistes.

Parallèlement à ce contrôle rigoureux qu'elle a établi et à la recherche qu'elle effectue dans le développement de nouveaux produits de qualité, la Société des alcools du Québec participe activement à la promotion de la qualité des boissons alcooliques et ceci tant par sa présence au sein de l'Association canadienne des régies provinciales d'alcools que par le rôle qu'elle joue sur la scène internationale.

En effet, en février 1988, la Société des alcools du Québec accueillait de nombreux visiteurs étrangers alors que deux événements d'importance dans le domaine des boissons alcooliques, un symposium international et un concours international de dégustation de vins, se tenaient à Montréal.

Sous le thème "Le nouvel environnement du commerce international des boissons alcooliques", le Symposium international a permis à plusieurs spécialistes américains, canadiens, italiens, suisses, autrichiens, allemands et français d'aborder différents grands thèmes tels que ceux reliés aux aspects sociaux et commerciaux du commerce des boissons alcooliques, aux contrôles et à la notion de risque relatif, à l'aspect chimique et à la toxicité relative, à l'intégrité des produits de la vigne, aux marchés d'exportation de même qu'aux barrières tarifaires et non tarifaires. Plus de 200 participants ont pris part à ce Symposium international qui a permis à chacun d'exprimer ses préoccupations.

Par ailleurs, Concours internationaux des vins et spiritueux inc., une compagnie à but non lucratif créée par la Société des alcools du Québec pour promouvoir des produits de qualité, organisait au cours de cette même semaine la 5e édition de "Sélections Mondiales".

Au terme de ce concours international de dégustation de vins, quatorze "1er Grand Prix" et vingt-huit "Grand Prix" ont été décernés et, de nouveau cette année, la Société des alcools du Québec a accordé aux gagnants des premiers grands prix qui ne sont pas déjà inscrits à son répertoire, une inscription à son catalogue régulier. Près de 700 vins provenant de dix-huit pays différents ont été présentés lors de ce prestigieux concours.

Des produits de qualité....
pour le consommateur, c'est la garantie d'un contrôle rigoureux sur tous les produits commercialisés par la Société des alcools du Québec.

Un personnel de qualité

Par ailleurs, si de nos jours, les consommateurs sont toujours à la recherche de produits de qualité, ils sont à la fois plus exigeants au niveau de la qualité du service.

Pour répondre davantage aux nouvelles attentes de la clientèle, la Société des alcools du Québec a entrepris il y a deux ans de modifier sa culture d'entreprise en misant sur la qualité, en terme de connaissances et de compétence, de ses ressources humaines.

Plusieurs programmes de perfectionnement ont donc été poursuivis au cours de l'année financière 1987-1988. Tout d'abord, des cours de formation ont été offerts aux employés appelés à occuper des postes de contremaîtres ou de directeurs de succursales. Ainsi, 67 stagiaires ont suivi 4 200 heures de formation théorique et ont participé à 2 280 jours de formation pratique sous forme de stage dans l'entreprise. De plus, 120 gestionnaires de premier niveau ont participé à 610 jours de formation en vue d'accroître leurs habiletés de gestion.

En outre, nous avons poursuivi le programme de formation sur la connaissance des produits alors que 368 employés ont assisté à 12 300 heures de cours. Nous sommes, plus que jamais, profondément convaincus que seule la compétence des employés permet d'assurer un service de qualité à la clientèle. D'ailleurs, autant les sondages commandés par le Syndicat des employés de magasins et de bureaux que nos propres recherches démontrent clairement que nos clients apprécient ce service de qualité offert par des employés qui sont en mesure de les renseigner adéquatement sur les produits que nous commercialisons.

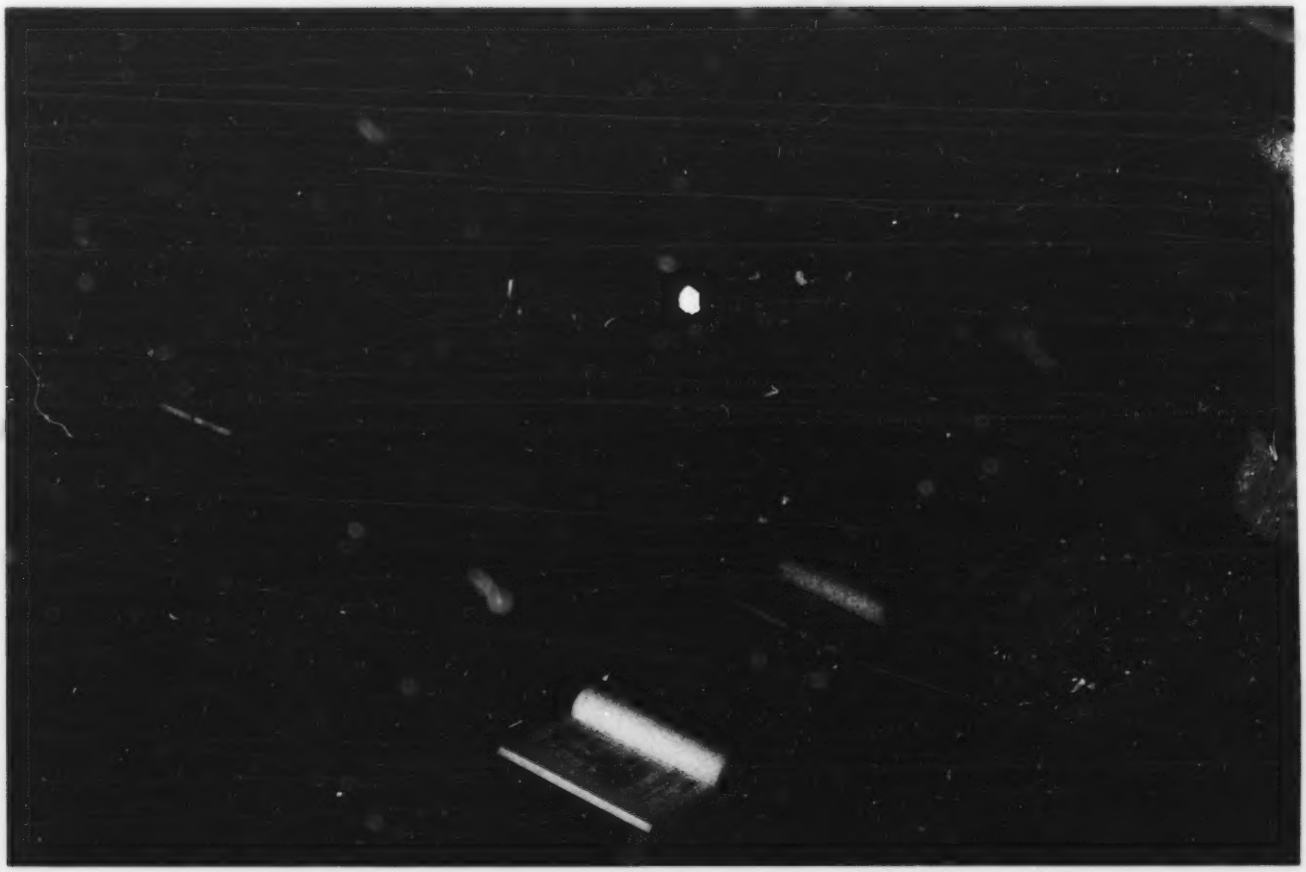
À ces programmes de formation spécifique est venu s'ajouter un programme plus vaste qui vise à former l'ensemble du personnel à une meilleure gestion de la qualité du service à la clientèle. En octobre 1987, le programme Qualiplus était lancé et permettait, jusqu'ici, à 90% des cadres de se familiariser avec cette technique de gestion. De plus, au-delà de 500 employés ont découvert, avec Qualiplus, de nouveaux moyens d'améliorer, concrètement, la qualité de leurs services au client, aussi bien interne qu'externe. Nous prévoyons qu'au cours des trois prochaines années, tous les employés seront sensibilisés à cette notion fondamentale de qualité dans le service à la clientèle.

La Loi sur la protection des non-fumeurs

Dans le cadre de la Loi sur la protection des non-fumeurs, le service des Ressources humaines a mandaté la division Santé et sécurité au travail pour s'assurer de l'application et du respect des dispositions de la loi au sein de l'entreprise.

En termes d'activités, au cours de l'année 1987-1988, une lettre de la direction a été envoyée à tout le personnel pour les informer de l'existence de la loi et des mesures prises par l'entreprise pour protéger les non-fumeurs à savoir, l'interdiction de fumer dans les salles de conférence et dans les aires de travail. De plus, des affiches ont été posées, bien en vue, dans les lieux désignés.

À la fin de mars 1988, aucune plainte n'avait été formulée et aucun avis d'infraction n'avait été émis dans le cadre de l'application de la loi.



Un personnel de qualité...
les cours sur la connaissance des produits permettent aux employés de mieux conseiller et informer notre clientèle.

Composition de l'effectif régulier*

	Montréal	Québec	Total	% du personnel total
Cadres supérieurs	92	14	106	4,7
Cadres intermédiaires	66	12	78	3,5
Directeurs de succursales	208	114	322	14,4
Personnel non syndiqué	59	12	71	3,2
Personnel syndiqué - S.P.T.P.	228	20	248	11,0
Personnel syndiqué - S.E.M.B.				
- Bureaux	142	19	161	7,0
- Magasins	500	244	744	33,2
Personnel syndiqué S.T.S.A.Q.	398	113	511	23,0
TOTAL	1693	548	2 241	100,00

* NOTE: À ces effectifs réguliers s'ajoutent 2 099 employés à temps partiel, membres du Syndicat des employés de magasins et de bureaux, oeuvrant dans notre réseau de succursales principalement les fins de semaine ou en soirée. De plus, 128 employés non titulaires, membres du Syndicat des travailleurs (euses), travaillent dans nos entrepôts. Ces employés servent en période de pointe ou en remplacement du personnel ouvrier régulier. Ils sont sujets à des mises à pied temporaires et sont inscrits sur la liste de rappel.

Répartition de l'effectif total

A- Par sexe

Femmes:	336
Hommes:	1 905

B- Par âge

-moins de 20 ans:	1
-de 20 à 29 ans :	287
-de 30 à 39 ans :	1 064
-de 40 à 49 ans :	515
-de 50 à 59 ans :	306
-60 ans et plus :	68

C- Par années de service

- moins de 10 années de service:	677
-de 10 à 19 années de service :	1 070
-de 20 à 29 années de service :	442
-30 années de service et plus :	52

Rémunération et avantages sociaux

	1987-1988	1986-1987
Rémunération totale au taux régulier	**86 938 470 $**	81 679 019 $
Rémunération en temps supplémentaire et en heures additionnelles	**5 407 417**	4 381 356
Gains totaux versés aux employés	**92 345 887**	86 060 375
Crédits-maladie et crédits de vacances Crédits pour maladie, vacances, congés flottants, temps supplémentaire, temps reporté (gains non versés)	**937 136**	986 178
Contribution de l'employeur aux régimes publics et privés d'avantages sociaux		
- Régime des rentes du Québec (R.R.Q.)	**1 348 309**	1 187 188
- Régime de l'assurance-maladie du Québec (R.A.M.Q.)	**3 014 092**	2 761 450
- Assurance-chômage	**2 340 184**	2 102 501
- Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec(C.S.S.T.)	**1 026 192**	802 365
- Régime de retraite des fonctionnaires (R.R.F.) et régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (R.R.E.G.O.P.)	**3 586 925**	3 270 204
- Assurances collectives: vie, invalidité, accident-maladie	**1 386 550**	1 056 482
Contribution totale de l'employeur	**12 702 252**	11 180 190
	105 985 275 $	98 226 743 $

Une gestion de qualité

La Société des alcools du Québec a entrepris, au cours de l'année 1987-1988, un vaste programme de rationalisation au niveau de ses opérations afin de maintenir la part des dividendes au gouvernement du Québec sans avoir à augmenter les taux de majoration et, par ricochet, les prix de vente des produits.

Ainsi, une nouvelle politique de référencement a été mise de l'avant au cours du dernier exercice financier. Cette décision de modifier la politique de mise en marché alors en vigueur a été prise à la suite d'études effectuées qui nous ont permis de mieux identifier le profil de ventes des produits commercialisés et de réaliser que, sur quelque 1 800 produits, moins de 500 constituent 80% de notre chiffre d'affaires alors que près de 500 autres produits ne contribuent que pour 1% du chiffre d'affaires.

En vertu de cette nouvelle politique, un vin devra dorénavant générer des ventes de 130 000 $ dans le réseau et, un spiritueux, des ventes de 210 000 $ pour être conservés au répertoire général. Cette politique basée sur une rationnelle dollar a pour résultat de rehausser les exigences minimales des vins et de réduire celles des spiritueux.

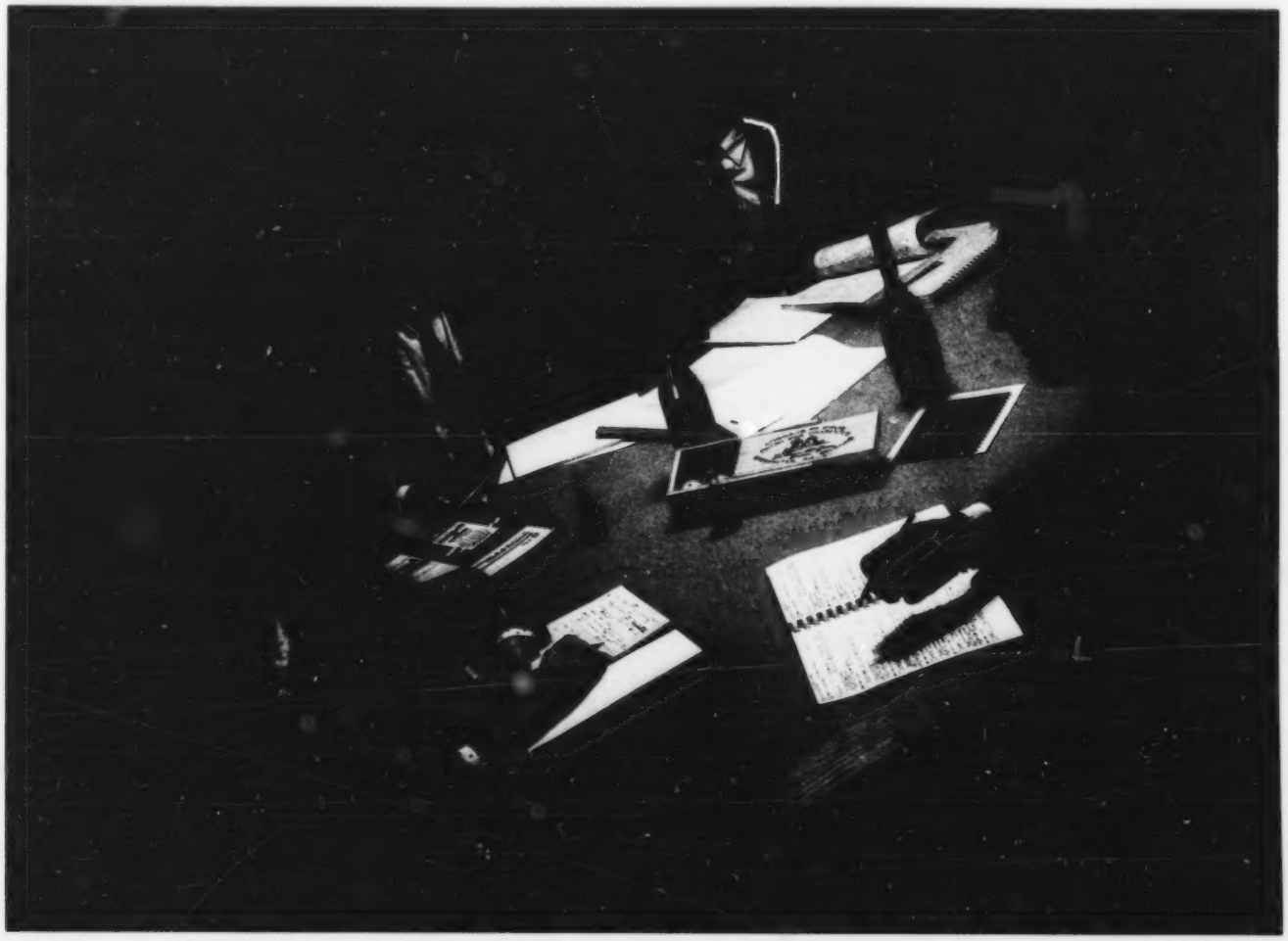
En proposant également une formule de paiements différés, cette politique ajoute un nouveau volet qui permettra à un fournisseur convaincu du succès de son produit, de l'offrir aux consommateurs québécois en autant qu'il assume les risques financiers liés à leur introduction et à leur commercialisation.

Par ailleurs, afin de mieux contrôler et même réduire les dépenses reliées à ses espaces locatifs, la Société des alcools du Québec a établi un nouveau plan d'orientation pour le réseau de ses succursales. De plus, en prévoyant un réseau de grandes, moyennes et petites succursales, ce plan d'orientation lui permettra non seulement de réaliser ses objectifs de rentabilité mais également ceux d'une meilleure qualité du service à la clientèle en se rapprochant du consommateur.

En effet, les principaux éléments de ce plan furent développés en considérant de nombreuses données notamment celles relevées sur l'évolution du nouveau consommateur et sur le changement dans le schéma des valeurs du client.

Basé autour d'un concept de succursales à grande surface aménagées dans plusieurs régions administratives pour offrir une gamme complète des produits commercialisés et des services, ce plan permet d'orienter le rôle de la majorité des succursales de notre réseau vers une vocation plus locale. Ces points de vente de surface réduite disposeront d'une gamme de produits répondant aux goûts du consommateur et en accord avec le marché-cible. De plus, tout en créant pour la clientèle une sensation de contact direct avec le produit, ces succursales pourront répondre à ses attentes en se procurant rapidement auprès d'une grande surface n'importe quel produit alors disponible.

Partie intégrante du plan d'orientation, l'implantation d'agences a permis d'offrir un service de base aux populations de petites municipalités éloignées d'une succursale dans un rayon d'au moins 20 kilomètres, là où la densité démographique et l'ampleur des marchés ne sont pas suffisants pour supporter les coûts d'opération d'une succursale. À la fin de l'année financière 1987-1988, la Société des alcools du Québec avait attribué le statut d'agence à 117 commerces de détail répartis sur tout le territoire du



Une qualité de service...
une attention particulière dans la recherche de nouveaux fournisseurs et de nouveaux produits, jumelée à de nouvelles politiques de référencement et de mise en marché, assure le maintien d'une haute qualité du service.

Québec et sélectionnés à la suite d'appels d'offres. Elle assure ainsi désormais aux consommateurs de ces petites localités une meilleure accessibilité aux produits qu'elle commercialise.

Parallèlement à ce programme de rationalisation de ses opérations et à l'établissement d'un meilleur contrôle du commerce des boissons alcooliques au Québec, la Société des alcools du Québec s'est dotée d'un nouveau cadre de gestion informatique conforme aux objectifs et aux réalités de l'entreprise.

Tout en établissant clairement la répartition des responsabilités de chacune des directions, haute direction, directions utilisatrices et direction informatique, ce nouveau cadre de gestion fournit aux gestionnaires différents mécanismes permettant de mesurer et d'évaluer leurs performances au niveau de la gestion de l'information par rapport à la gestion de l'entreprise.

Une campagne de sensibilisation a donc été entreprise auprès des utilisateurs afin de les informer de la nouvelle philosophie de gestion de l'information introduisant la notion de coûts-bénéfices, de nouvelles structures et un nouveau fonctionnement du secteur Informatique. Cette démarche avait aussi pour but de définir les liens et les responsabilités de chacun des intervenants, en particulier, ceux des directions utilisatrices en tant que gestionnaires de projet dans l'application et le contrôle des fonctions informatisées de leurs unités administratives.

Au cours de l'année 1987-1988, la Société des alcools du Québec a également entrepris le réaménagement de son siège social situé dans l'édifice du Pied-du-Courant. Ce projet, dont le coût total s'élèvera à 4,2 millions de dollars à la fin de sa réalisation à l'automne 1988, a été conçu et est dirigé par une équipe interne. D'une haute qualité architecturale, le réaménagement du Pied-du-Courant contribuera à rehausser considérablement ce site historique connu comme la Place des Patriotes.

Une gestion de qualité...
un nouveau cadre de gestion informatique vise l'intégration de toutes les données corporatives dans un contexte global d'entreprise.

Des services de qualité

Enfin, grâce à une gestion dynamique de ses opérations, la Société des alcools du Québec a mis de l'avant, au cours du dernier exercice financier, plusieurs activités afin de répondre adéquatement aux attentes de la clientèle.

Ainsi, elle a procédé à l'ouverture le dimanche de sept succursales situées dans des marchés publics afin de faciliter l'accès de quelques-uns de ses points de vente aux consommateurs qui favorisent cette journée de la semaine pour effectuer leurs achats.

En outre, la réalisation d'une stratégie promotionnelle et publicitaire orientée vers la clientèle de ses succursales lui a permis de faire connaître différents produits aux consommateurs par le biais de plus de 3 200 dégustations. Plusieurs de ces dégustations ont été réalisées dans le cadre de promotions bien spéciales telles que celles des "vins californiens", des "vins et spiritueux de France", etc.

Au cours de cette même période, la Société des alcools du Québec a de plus effectué des achats de produits spéciaux pour répondre à certaines demandes de consommateurs provenant de différents groupes ethniques du Québec. Elle a également sélectionné et introduit une gamme originale et différente de colis cadeaux dont plusieurs proviennent de l'artisanat québécois.

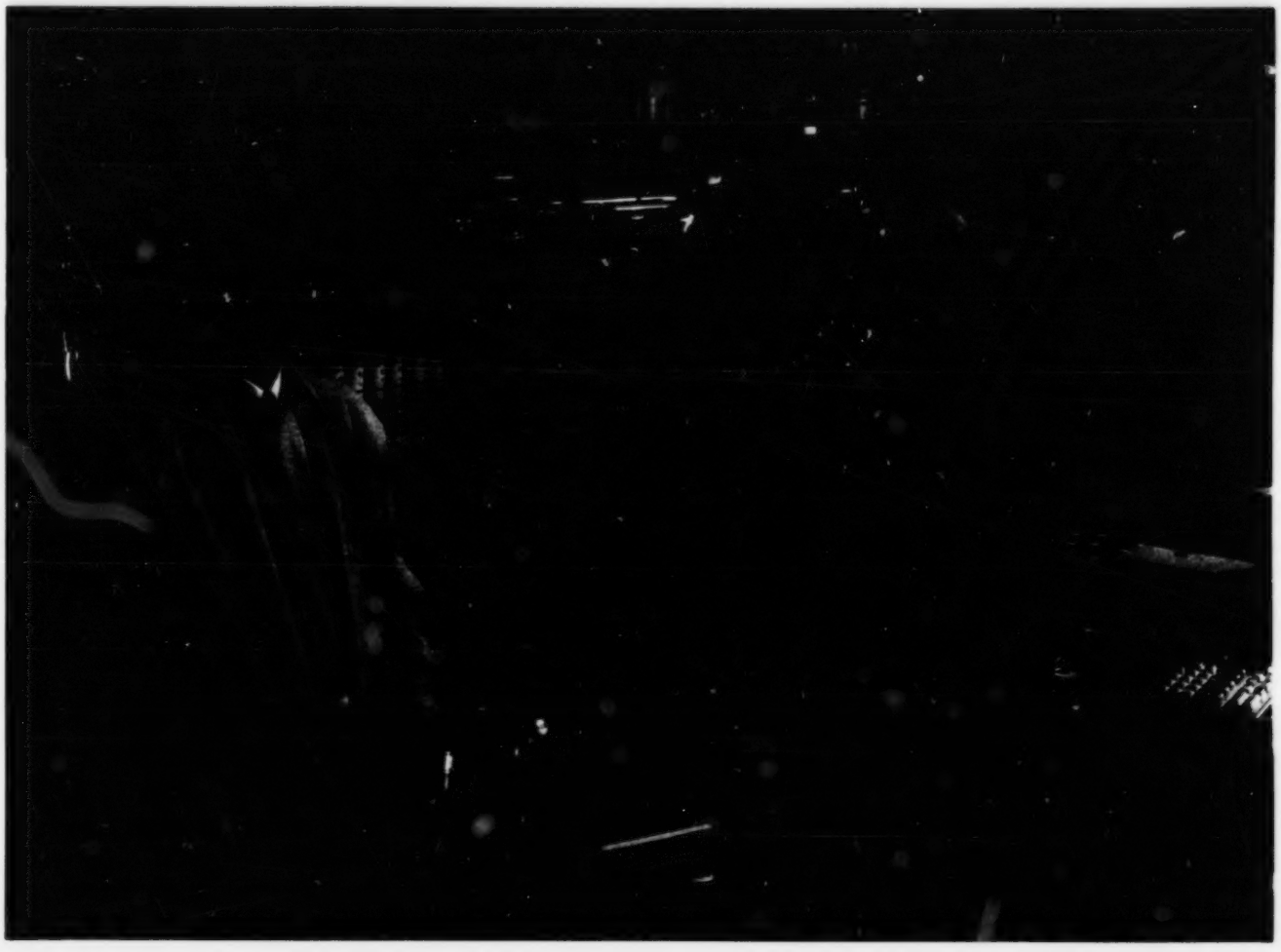
De son côté, la vaste opération Vino novello a connu à l'automne 1987 un éclatant succès. Cette décision de la Société des alcools du Québec d'importer et de distribuer dans ses succursales des vins italiens nouveaux à la place des Beaujolais nouveaux a permis à plus de consommateurs de participer à cette fête du vin nouveau. En effet, l'importation de ces produits par bateau a permis de réduire les frais de transport et d'offrir à la clientèle d'excellents vins nouveaux à des prix très abordables.

Deux jours après leur mise en vente, 92 % des 30 100 caisses importées étaient écoulées.

Par ailleurs, cette année, les clients assidus des Maisons des vins se sont vu offrir la possibilité d'acheter par correspondance des produits prestigieux importés spécialement dans le cadre de trois promotions ponctuelles qui ont eu lieu dans les Maisons des vins et dans quelques succursales régionales.

Au niveau des épiceries, l'introduction du nouveau contenant souple de 4 litres en avril 1987 a permis à ces points de vente d'assurer aux consommateurs un meilleur choix dans les formats offerts. De plus, pour la deuxième année consécutive, les épiceries et les dépanneurs ont pu commercialiser en novembre 1987 trois vins nouveaux de France et, pour la troisième année consécutive, ils ont pu offrir durant la période des Fêtes, deux produits présentés sous forme de "colis cadeau".

Finalement, une sensibilisation à l'utilisation des contenants souples de 20 litres a été effectuée auprès de l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration. Cette démarche a permis de remplacer totalement les fûts de 37 litres et de 227 litres par ces contenants souples beaucoup plus intéressants tant au niveau de la conservation des vins qu'au niveau de la manutention et de l'entreposage.



Des services de qualité...
l'ouverture de sept succursales le dimanche répond aux attentes des consommateurs qui favorisent cette journée pour effectuer leurs achats.

Revue financière

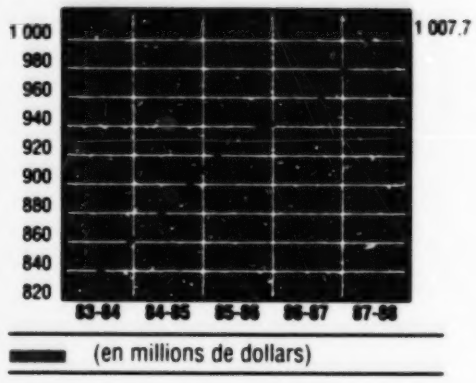
Au cours de l'exercice financier terminé le 26 mars 1988, les ventes totales de la Société des alcools du Québec ont franchi le cap du milliard de dollars pour une première fois dans l'histoire de l'entreprise. Il s'agit d'une croissance de 6,3 pour cent sur les ventes réalisées au cours de l'exercice précédent. La contribution du réseau des succursales atteint 846 millions de dollars tandis que le réseau des épiceries a généré des revenus de 161,7 millions de dollars.

En volume, cette performance se traduit par un sommet de 102,4 millions de litres dont les pourcentages se répartissent comme suit: pour le réseau des succursales, 69 pour cent; pour le réseau des épiceries, 31 pour cent. Le volume de vente des spiritueux est demeuré relativement stable à 21,8 millions de litres (453,7 millions de dollars) tandis que celui des vins a augmenté de 7,4 pour cent pour atteindre 72,6 millions de litres (520,8 millions de dollars).

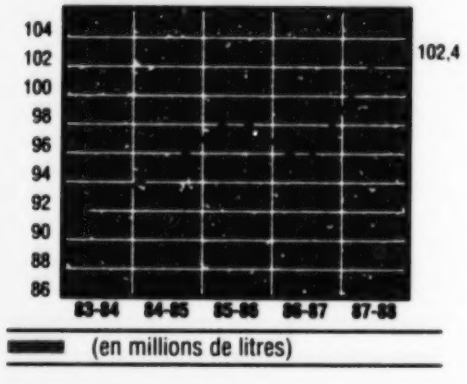
La part de marché des autres produits tels les bières, cidres et coolers a progressé de 1,5 pour cent et totalise 8,0 millions de litres. Le volume de vente de bières importées a presque doublé suite à la commercialisation de 27 nouvelles marques en provenance de 16 pays différents. Les coolers ont également connu une grande popularité avec une croissance de 36,5 pour cent par rapport aux volumes de l'année dernière. Ils en étaient toutefois à leur première saison complète, ayant été introduits au mois de mai de l'exercice 1986-1987.

Les ventes de marques maison de la Société des alcools du Québec se chiffrent à 111 millions de dollars. En volume, la Société des alcools du Québec a mis en bouteilles 14,1 millions de litres dont 56 pour cent ont

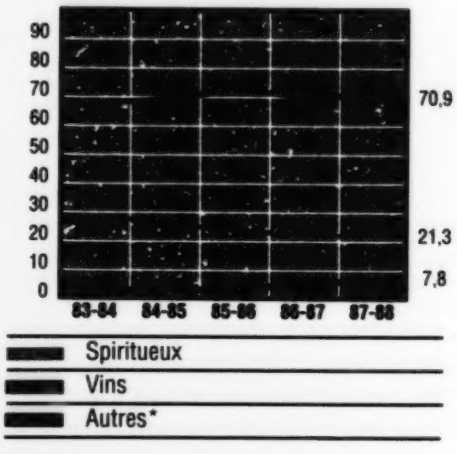
Ventes totales



Ventes totales

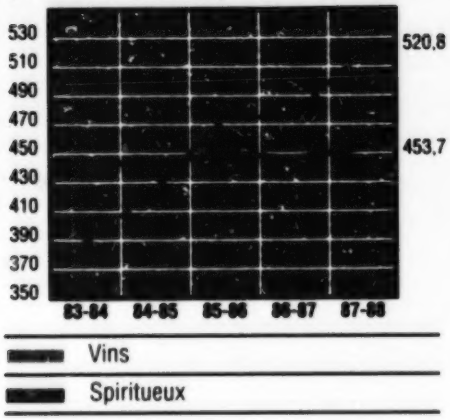


Évolution du marché par catégorie de produits
(en pourcentage du volume)

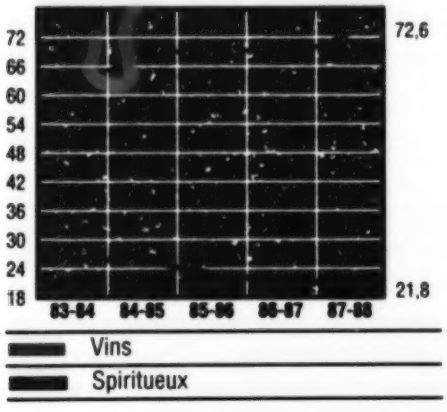


*Autres: Bières importées, cidres désignés et coolers vendus dans nos succursales et chez les détenteurs de permis d'épiceries.

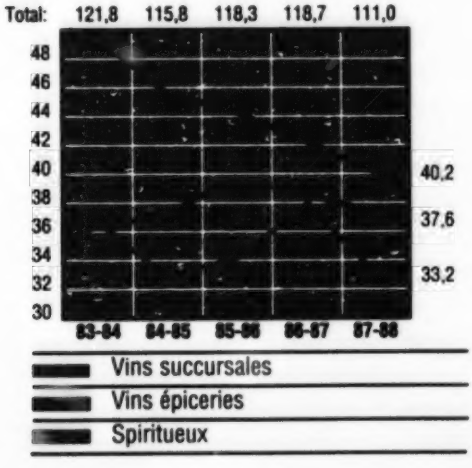
Ventes vins et spiritueux
(en millions de dollars)



Ventes des vins et spiritueux
(en millions de litres)



Ventes de marques-maison de la S.A.Q.
(en millions de dollars)



été écoulés via le réseau de nos succursales comparativement à 44 pour cent pour les épiceries.

Les dépenses de fonctionnement se sont élevées à 169,4 millions de dollars, conservant ainsi un taux de 16,8 pour cent des ventes nettes totales.

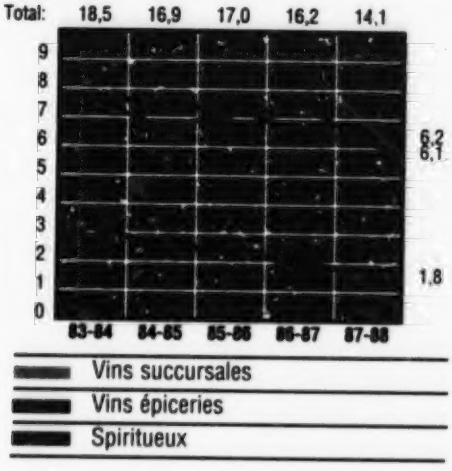
Le bénéfice net de la Société des alcools du Québec nous a permis de verser 371 millions de dollars en dividende au gouvernement du Québec. Malgré une hausse du bénéfice net de plus de 9 millions de dollars par rapport à l'année dernière, la Société des alcools du Québec n'a pu maintenir à 38 pour cent la relation bénéfice net sur les ventes totales. La hausse modérée du coût des marchandises vendues reflète la décision de la Société des alcools du Québec d'absorber une portion de la hausse des prix fournisseurs et des coûts additionnels engendrés par la fluctuation des taux de change. Toujours dans le but d'épargner aux consommateurs de trop fortes hausses de prix, la Société des alcools du Québec a opté pour une révision de prix à chaque trimestre.

Outre le dividende, la Société des alcools du Québec a versé au gouvernement du Québec 72,6 millions de dollars en impôt perçu sur la vente en détail et 18,9 millions de dollars en droits prélevés sur les ventes aux détenteurs de permis.

Le gouvernement du Canada a, pour sa part, reçu 195,4 millions de dollars en droits et taxes, soit plus de 19,4 pour cent des ventes nettes totales comparativement à 18,9 pour cent en 1986-1987. Cette croissance s'explique en partie par la hausse de la taxe de vente fédérale portée de 15 à 18 pour cent au cours du budget du 16 décembre dernier.

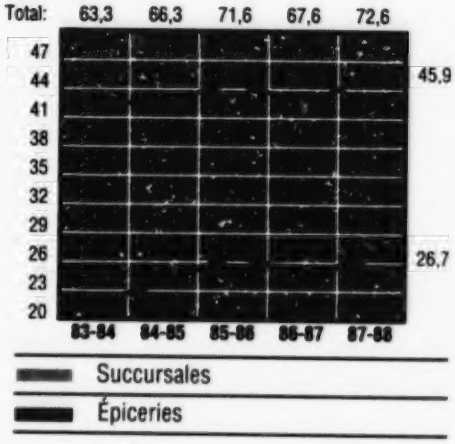
Ventes de marques-maison de la Société des alcools du Québec

(en millions de litres)



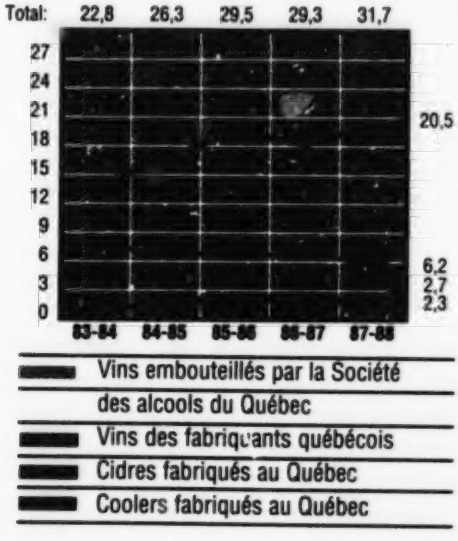
Ventes des vins en succursales et en épiceries

(en millions de litres)



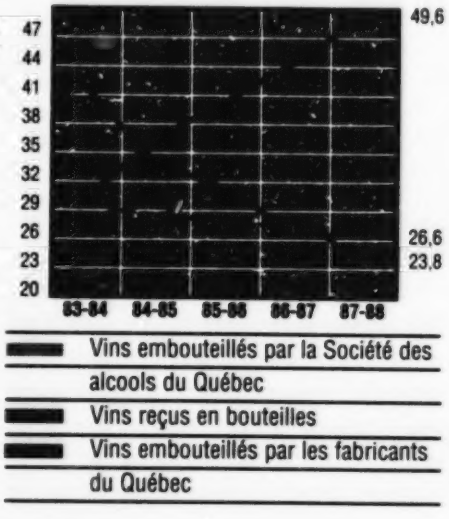
Ventes des vins, cidres et coolers aux épiceries et dépanneurs

(en millions de litres)



Évolution du marché des vins selon leur provenance

(en pourcentage du volume)



La répartition du dollar de vente

1987 -1988

Achats de stocks et production	272 728 819 $
Droits et taxes versés au gouvernement du Canada	195 427 339
Salaires et charges sociales	116 335 275
Autres frais de fonctionnement	53 096 209
Dividende au gouvernement du Québec	371 000 000
Diminution des bénéfices non répartis	(922 534)
TOTAL	**1 007 665 108 $**

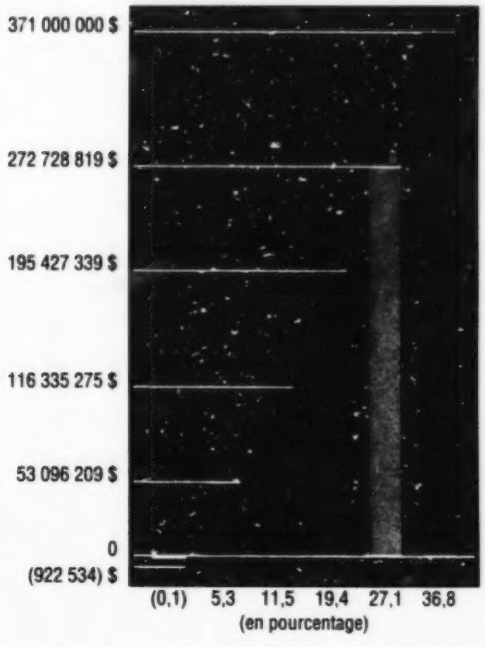


Tableau comparatif (1983-1984 à 1987-1988)

	83/84	84/85	85/86	86/87	**87/88**
Dividende au gouvernement du Québec	325 000 000 $	352 000 000 $	355 000 000 $	361 000 000 $	**371 000 000 $**
Droits de douane et d'accise et taxes d'accise versés au gouvernement du Canada	152 218 982	173 945 793	170 065 596	179 798 561	**195 427 339**
Achats de stocks et production	220 717 444	221 794 199	250 552 251	247 368 152	**272 728 819**
Salaires et charges sociales	99 716 152	101 275 194	105 694 333	108 576 743	**116 335 275**
Autres frais de fonctionnement	44 031 563	47 811 761	51 421 175	51 939 649	**53 096 209**
Augmentation (diminution) des bénéfices non répartis	(3 160 505)	(9 543 858)	1 816 687	(328 721)	**(922 534)**
Radiation de la réserve pour risques non assurés	-	(2 000 000)	-	-	
Postes extraordinaires	-	(2 371 850)	1 167 251	-	
TOTAUX	838 523 636 $	882 911 239 $	935 717 293 $	948 354 384 $	**1 007 665 108 $**

Taxes, droits et dividende versés aux gouvernements 1987-1988

Remises au gouvernement du Canada

Droits et taxes sur les boissons importées	77 544 921 $
Droits et taxes sur les boissons domestiques	64 119 427
Droits et taxes remis par les fournisseurs	53 762 991
	195 427 339

Remises au gouvernement du Québec

Dividende au Ministre des Finances	371 000 000
Impôt perçu sur la vente au détail (taxe de vente)	72 601 081
Droits perçus sur les ventes aux détenteurs de permis	18 969 758
	462 570 839

TOTAL ..... **657 998 178 $**

Rapport des vérificateurs

Monsieur Gérard D. Lévesque
Ministre des Finances du Québec,
Actionnaire de la Société des alcools du Québec

Nous avons vérifié les états des résultats, des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de la Société des alcools du Québec pour l'exercice de 52 semaines terminé le 26 mars 1988 ainsi que le bilan à cette date et nous avons obtenu tous les renseignements et les explications demandés. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté, par conséquent, les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, au meilleur des renseignements et des explications qui nous ont été donnés et tel qu'il appert aux registres comptables de la Société des alcools du Québec, ces états financiers présentent fidèlement les résultats de l'exploitation et l'évolution de la situation financière de la compagnie pour l'exercice de 52 semaines terminé le 26 mars 1988 et sa situation financière à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Comptables agréés

Mahieu Noiseux

Montréal, le 27 avril 1988

Société des alcools du Québec
Résultats
Exercice de 52 semaines
terminé le 26 mars 1988
(en milliers de dollars)

	1988	1987
Ventes (Note 2)	**1 007 665 $**	948 354 $
Frais d'exploitation		
Coût des marchandises vendues	**468 156**	427 167
Ventes et mise en marché, distribution et administration	**159 422**	150 341
	627 578	577 508
Bénéfice avant intérêts et amortissements	**380 087**	370 846
Intérêts sur emprunts à court terme	**2 951**	3 193
Intérêts relatifs à l'obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	**1 688**	1 704
Amortissement des immobilisations	**4 963**	4 871
Amortissement de l'immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition	**407**	407
	10 009	10 175
Bénéfice net	**370 078 $**	360 671 $

Société des alcools du Québec
Bénéfices non répartis
Exercice de 52 semaines
terminé le 26 mars 1988
(en milliers de dollars)

	1988	1987
Solde au début	**1 555 $**	1 884 $
Bénéfice net	**370 078**	360 671
	371 633	362 555
Dividende au Ministre des Finances	**371 000**	361 000
Solde à la fin	**633 $**	1 555 $

Société des alcools du Québec
Évolution de la situation financière
Exercice de 52 semaines
terminé le 26 mars 1988
(en milliers de dollars)

	1988	1987
Exploitation		
Bénéfice net	370 078 $	360 671 $
Postes ne comportant aucun mouvement de liquidités:		
Amortissements	5 370	5 278
Augmentation de la provision pour crédits de congés-maladie cumulés	500	500
	375 948	366 449
Variation nette des postes du fonds de roulement ne constituant pas des liquidités	(30 135)	(4 435)
Dividende	(371 000)	(361 000)
Liquidités provenant de (absorbées par) l'exploitation	(25 187)	1 014
Investissement		
Achats d'immobilisations	(7 432)	(3 306)
Ventes d'immobilisations	77	110
Liquidités absorbées par l'investissement	(7 355)	(3 196)
Financement		
Remboursement de l'obligation découlant d'un contrat de location-acquisition, liquidités absorbées par le financement	(124)	(111)
Diminution des liquidités	(32 666)	(2 293)
Insuffisance des liquidités au début	(73 548)	(71 255)
Insuffisance des liquidités à la fin (Note 3)	(106 214) $	(73 548) $

Société des alcools du Québec
(constituée en vertu d'une loi du Québec)

Bilan
26 mars 1988
(en milliers de dollars)

Actif	**1988**	1987
Actif à court terme		
Dépôts à terme	**- $**	6 000 $
Débiteurs	**17 134**	13 487
Stocks, au moindre du coût ou de la valeur nette de réalisation	**129 638**	106 575
Frais imputables au prochain exercice	**8 378**	6 576
	155 150	132 638
Immobilisations (Note 4)	**45 501**	43 109
Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition (Note 5)	**11 803**	12 210
	212 454 $	187 957 $

Au nom du Conseil d'administration

Alain Cousineau
Administrateur

Pierrette Roussin
Administrateur

Passif	**1988**	1987
Passif à court terme		
Découvert bancaire et billets à terme	**106 214 $**	79 548 $
Créditeurs et frais courus	**43 792**	45 401
Dividende	**6 000**	6 000
	156 006	130 949
Provision pour crédits de congés-maladie cumulés	**10 600**	10 100
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition (Note 6)	**15 215**	15 353
	181 821	156 402
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions		
Autorisé		
300 000 actions d'une valeur nominale de 100 $ chacune		
Émis et payé		
300 000 actions	**30 000**	30 000
Bénéfices non répartis	**633**	1 555
	30 633	31 555
	212 454 $	187 957 $

Éventualité (Note 7)

Société des alcools du Québec
Notes complémentaires
26 mars 1988

1- Principales pratiques comptables

Stocks
La méthode de l'épuisement successif est utilisée dans le calcul du coût des stocks.

Immobilisations
L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement constant, sauf l'amortissement du matériel roulant qui est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif. Les taux suivants sont utilisés:

Immeubles	2,5% et 10%
Mobilier et machinerie	taux variant entre 2,8% et 50%
Matériel roulant	taux variant entre 20% et 30%
Améliorations locatives	selon la durée du bail
Pavage et stationnement	8%

Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition
L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement constant au taux de 2,5%.

2- Ventes

	1988	1987
	(en milliers de dollars)	
Distributeurs autorisés		
Ventes	**190 511 $**	176 015 $
Escomptes	**(28 846)**	(26 576)
	161 665	149 439
Succursales		
Ventes	**846 000**	798 915
	1 007 665 $	948 354 $

3- Insuffisance des liquidités

	1988	1987
	(en milliers de dollars)	
L'insuffisance des liquidités est constituée de:		
Dépôts à terme	- $	6 000 $
Découvert bancaire, billets à terme	(106 214)	(79 548)
	(106 214) $	(73 548) $

4- Immobilisations

	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti 1988	Coût non amorti 1987
	(en milliers de dollars)			
Terrains	6 399 $	— $	6 399 $	6 399 $
Immeubles	15 292	4 485	10 807	7 828
Mobilier et machinerie	56 068	32 967	23 101	24 095
Matériel roulant	2 656	2 160	496	248
Améliorations locatives	12 724	8 765	3 959	3 851
Pavage et stationnement	1 003	264	739	688
	94 142 $	48 641 $	45 501 $	43 109 $

5- Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition

	Valeur brute	Amortissement cumulé	Valeur non amortie 1988	Valeur non amortie 1987
	(en milliers de dollars)			
Immeuble	16 280 $	4 477 $	11 803 $	12 210 $

6- Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition

	1988	1987
	(en milliers de dollars)	
Obligation relative à la location d'un immeuble, remboursable jusqu'au 11 avril 2012 par versements mensuels de 151 658 $ incluant les intérêts calculés à 11%.	**15 353 $**	15 477 $
Versements échéant au cours du prochain exercice.	**138**	124
	15 215 $	15 353 $

Versements des prochains exercices:

	Capital	Intérêts	Total
	(en milliers de dollars)		
1989	138 $	1 682 $	1 820 $
1990	154	1 666	1 820
1991	172	1 648	1 820
1992	191	1 629	1 820
1993	214	1 606	1 820
1994-2012	14 484	20 149	34 633
	15 353 $	28 380 $	43 733 $

7- Éventualité

Suite à l'annulation du projet de privatisation de certaines succursales du réseau, la Société des alcools du Québec a reçu des mises en demeure réclamant entre autres, la prise de possession de certaines d'entre elles. Dans certains cas, des poursuites judiciaires ont été intentées réclamant la prise de possession de certaines des succursales concernées et/ou une somme d'argent à titre de dommages et intérêts.

Concernant ces poursuites, s'il y avait obligation d'acquitter une réclamation dont il n'est pas possible présentement de préciser le montant, la perte qui en résulterait serait imputée aux résultats de l'exercice alors en cours.

8- Régime de retraite

Une évaluation actuarielle du passif résultant des services antérieurs au 31 décembre 1975, a été établie à 88,8 millions de dollars. La Société des alcools du Québec rembourse à la Commission administrative du régime de retraite des fonctionnaires du Québec, ce montant plus les intérêts s'y appliquant, en 23 versements annuels consécutifs d'environ 10,3 millions de dollars chacun, depuis le 31 décembre 1978.

Société des alcools du Québec
Notes complémentaires
26 mars 1988

9- Engagements

En vertu de contrats de location-exploitation, la Société des alcools du Québec s'est engagée à payer un montant total de 53,0 millions de dollars pour la location de succursales et de certains entrepôts. Les versements des 5 prochains exercices se chiffrent à:

	(en million de dollars)
1989	13,4 $
1990	9,9 $
1991	8,8 $
1992	7,2 $
1993	5,0 $

10- Chiffres comparatifs

La présentation de certains postes de l'exercice précédent a été modifiée en fonction de celle de l'exercice courant.

Le conseil d'administration et la direction

Membres du conseil d'administration

Alain Cousineau, président du conseil d'administration
Jocelyn Tremblay, président-directeur général
Jean-Marc Baronet
Guy Bonenfant
José P. Dorais
Daniel Lamonde
Luigi Liberatore
Pierrette Roussin
Carole Tremblay

Membres de la direction

Jocelyn Tremblay
Président-directeur général

Denise Bilodeau
Secrétaire administrative

Raymond Corriveau
Vice-président
Ventes et distribution

Claude-J. Marier
Vice-président
Affaires publiques

Gérald Plouffe
Vice-président
Finances et administration

Jean-Louis Poirier
Vice-président
Adjoint au président

Donald Villeneuve
Vice-président
Ressources humaines

Huong Q. Vu
Vice-président
Achats et mise en marché